



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

PEDRO BESSA CESARINO

**As Relações do Conflito Intragrupal com o Desempenho das
Equipes da Secretaria de Gestão de Pessoas na Defensoria
Pública da União**

Brasília – DF 2014

PEDRO BESSA CESARINO

**As Relações do Conflito Intragrupal com o Desempenho das
Equipes da Secretaria de Gestão de Pessoas na Defensoria
Pública da União**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em Administração

Professora orientadora: Doutora, Tatiane Paschoal

Brasília – DF 2014

Cesarino, Pedro Bessa.

As relações do Conflito Intragrupal com o Desempenho das Equipes da Secretaria de Pessoas na Defensoria Pública da União / Pedro Bessa Cesarino – Brasília, 2014

56 f.: il

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2014.

Orientador: Prof^a. Dra. Tatiane Paschoal, Departamento de Administração.

1. Conflito Intragrupal. 2. Equipe. 3. Desempenho

PEDRO BESSA CESARINO

**As Relações do Conflito Intragrupal com o Desempenho das
Equipes da Secretaria de Gestão de Pessoas na Defensoria
Pública da União**

A comissão examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão de Curso de Administração da Universidade de Brasília do
aluno

Pedro Bessa Cesarino

**Doutora, Tatiane Paschoal
Professora-Orientadora**

**Doutor, Onofre Miranda
Professora-Examinador**

**Doutora, Natasha Fogaça
Professora-Examinadora**

Brasília, 25 de Novembro de 2014.

Dedico este trabalho à minha família, por sempre acreditar no meu potencial, por investir no meu desenvolvimento e por me introduzir os conceitos de honra, ética e virtude, forjando assim o indivíduo que hoje sou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço inicialmente a minha mãe, Katia Pereira Bessa, por me sobrecarregar de amor e carinho, por me preparar para enfrentar a vida em sua infinita complexidade e exuberância e por ser um exemplo de compromisso, seriedade e profissionalismo.

À minha namorada e grande parceira, Isabela Eichler Lôbo, por me proporcionar inúmeros momentos de extrema felicidade e regozijo, por me incentivar a alcançar meus sonhos e por me amar e apoiar incondicionalmente.

Ao meu querido irmão, Yuri Bessa Cesarino, pelo companheirismo, reconhecimento e por ser um exemplo de gentileza e superação.

Ao meu avô, Nilton de Castro Bessa, pelos conhecimentos transmitidos e pelos sábios ensinamentos repassados.

À Professora Tatiane Paschoal, pela disponibilidade, orientação e por todo o suporte fornecido durante a elaboração deste estudo.

Aos demais amigos e familiares pela atenção e auxílio prestados e por me proverem bastante carinho e afeto.

RESUMO

A adoção de equipes de trabalho em ambiente organizacional estimula o surgimento de um fenômeno controverso que pode influenciar o desempenho coletivo, o conflito intragrupal. A compreensão das diversas características e tipos de conflitos existentes se tornou uma preocupação recorrente dos líderes e gestores das grandes empresas. O objetivo principal deste estudo consiste em verificar se há correlação entre o conflito intragrupal e o desempenho das seis divisões da Secretaria de Gestão de Pessoas da Defensoria Pública da União. As seis equipes selecionadas são compostas por um total de 52 servidores públicos que se dispuseram a participar da pesquisa. O método proposto envolveu a aplicação de um questionário composto por três instrumentos: a Escala de Avaliação de Conflito Intragrupal, a Escala de Avaliação de Conflito Organizacional de Rahim e a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal. A análise de dados foi realizada com base nos softwares *Microsoft Excel* e *IBM SPSS Statistics*. Foram conduzidas análises estatísticas descritivas e correlações bivariadas de Pearson. Os resultados obtidos revelaram que o conflito intragrupal não tem qualquer associação com o desempenho das equipes e que as estratégias mais usadas pelos integrantes das equipes para lidar com os conflitos, estratégias colaborativas que envolvem compromisso e cooperação, têm uma associação positiva e significativa com o desempenho. Os resultados levantam questões que ainda representam lacunas na área e que, portanto, merecem atenção em estudos futuros. Além disso, sugerem a gestores organizacionais a importância de investir em práticas que favoreçam determinadas estratégias de resolução de conflitos.

Palavras-chave: Conflito Intragrupal. Equipe. Desempenho.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 - Diferenças entre grupos equipes.....	22.
Figura 2 - Os estilos de gestão de conflitos.....	31.
Tabela 1 - Características demográficas dos participantes.....	34.
Tabela 2 - Estatísticas Descritivas da escala de Avaliação do Conflito Intragrupal.....	38.
Tabela 3 - Estatísticas Descritivas da Escala ROCI-II.....	38.
Tabela 4 - Estatísticas Descritivas da Escala de Avaliação do Desempenho Grupal.....	39.
Tabela 5 - Coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as variáveis.....	40.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPE – Coordenação de Administração Pessoal

CPCA – Coordenação de Provimento e Carreira

DPU – Defensoria Pública da União

EACI – Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal

EADG – Escala de Avaliação do Desempenho Grupal

ROCI-II – Escala de Avaliação de Conflito Organizacional de Rahim

SGP – Secretaria de Gestão de Pessoas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Contextualização.....	12
1.2 Formulação do Problema	13
1.3 Objetivo Geral	14
1.4 Objetivos Específicos	14
1.5 Justificava	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Grupos: Definições e Características	16
2.2 Equipes	19
2.2.1 Definição de Equipe.....	19
2.2.2 Diferença de Grupo X Equipe	21
2.2.3 Conversão do Grupo em Equipe	23
2.2.4 Tipos de Equipes e Desempenho	23
2.3 Conflito	25
2.3.1 Definição de Conflito Intragrupal.....	25
2.3.2 Abordagens de Conflito	27
2.3.3 Tipos de Conflito.....	28
2.3.4 Gestão de Conflitos	30
3. METODOLOGIA.....	32
3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa	32
3.2 Caracterização da Organização	33
3.3 Perfil dos Participantes.....	34

3.4	Instrumentos de pesquisa	35
3.5	Procedimentos de Coleta e Análise de Dados	36
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	37
4.1	Estatísticas descritivas das variáveis	37
4.2	Análise de correlação entre as variáveis	40
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	43
6.	REFERÊNCIAS	45
7.	ANEXOS.....	50
7.1	ANEXO A – Organograma da Defensoria Pública da União.	50
7.2	ANEXO B – Estrutura da Secretaria de Gestão de Pessoas	51
8.	APÊNDICES	52
	Apêndice A – Instruções para repostas	52
	Apêndice B – Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI).....	53
	Apêndice C – Adaptação da Escala ROCI-II.....	54
	Apêndice D – Escala de Avaliação do Desempenho Grupal (EADG).....	55
	Apêndice E – Dados Complementares	56

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

Em função das profundas mudanças que ocorreram no campo da Administração, principalmente no final do século XX, a capacidade adaptativa das organizações tornou-se um requisito compulsório para sobreviver e prosperar em um mercado de intensa e crescente competitividade. Entretanto, para que as organizações efetivamente se tornem entidades versáteis, capazes de se adequar às diferentes situações enfrentadas, é necessário que todos os seus níveis organizacionais sejam compatíveis com as práticas e valores por elas propostos.

Neste sentido, várias modificações internas têm sido realizadas atualmente em nos departamentos das empresas, com o intuito de otimizar seus processos internos e, conseqüentemente, seus resultados financeiros. A adoção de novos métodos e técnicas avançadas, a redefinição de procedimentos e atividades, a transformação da estrutura organizacional e o desenvolvimento de novos sistemas são algumas das modificações frequentemente efetuadas por elas.

Destaca-se, no entanto, a evolução da dinâmica laboral como uma das principais transformações internas ocorridas em várias empresas nos últimos anos. Uma nova disposição dos colaboradores dentro do ambiente organizacional vem sendo amplamente empregada pelas diversas empresas atualmente: a formação de grupos e equipes de trabalho.

Segundo Moscovici (1996), muitos especialistas indicam, nos mais recentes livros de administração e gerência, que o futuro pertence a organizações baseadas em equipes de trabalho.

Os esquemas grupais, em comparação a ação singular, funcionam como catalisadores e facilitam o alcance de melhores resultados na realização de determinada tarefa. A apresentação das características dos grupos e equipes, bem

como as suas definições serão apresentadas mais adiante, contudo, é importante elucidar nesta introdução que essa forma de trabalho se sobrepõe ao modo individual.

Por outro lado, origina-se um aspecto controverso quando se assume essa configuração laboral dentro das empresas, o conflito intragrupal.

De acordo com Guzzo e Shea (1992) ultimamente os grupos têm se tornado uma modalidade de disposição laboral privilegiada dentro das organizações, dificultando o processo de gestão de pessoas. Dimas, Lourenço e Giordano (2012) também afirmam que os grupos são uma forma de organização do trabalho privilegiada. Para eles, a adoção dos grupos de trabalho tem conduzido a uma aproximação e intensificação das interações entre indivíduos diferentes, contribuindo para um aumento expressivo da quantidade de conflitos dentro das organizações.

O conflito intragrupal é uma realidade inevitável dentro das organizações, ou seja, ele é inerente à vida dos grupos e equipes. Existem duas abordagens distintas que definem o conflito de maneira antagônica. A abordagem clássica assume que o conflito é prejudicial e nocivo à disposição grupal e todos os esforços devem ser direcionados para a sua extinção. Em oposição à primeira, a abordagem mais recente trata o conflito como construtivo para o desenvolvimento das equipes e vê sua influência como positiva ao desempenho coletivo.

Conforme será explorado no referencial teórico do presente estudo, é necessário apontar a existência de dois tipos de conflito diferentes, cujos efeitos provavelmente são distintos: o conflito de tarefa e o conflito sócio afetivo ou relacional.

1.2 Formulação do Problema

Considerando esse caráter ambivalente do conflito, surge o seguinte problema. De que forma o conflito intragrupal influencia o desempenho das equipes?

1.3 Objetivo Geral

O objetivo principal deste projeto é verificar se há correlação entre o conflito intragrupal e o desempenho das seis equipes da Secretaria de Gestão de Pessoas (SGP) na Defensoria Pública da União (DPU). Em caso afirmativo, será verificado se a influência é negativa, como pressupõe a abordagem clássica ou positiva, como é definido na abordagem mais recente.

1.4 Objetivos Específicos

Acredita-se que cada um dos conflitos mencionados afeta de maneira diferente o desempenho das equipes. Dito isso, o primeiro objetivo específico deste estudo é verificar qual tipo de conflito mais afeta o desempenho das equipes e qual a direção da associação.

Várias técnicas podem ser utilizadas pelas organizações para gerir os conflitos intragrupais, sejam eles de tarefa ou relacionais. Posto isso, descrever as estratégias mais utilizadas pelos membros das equipes para resolver os conflitos corresponde ao segundo objetivo específico. Essas estratégias serão apresentadas durante o desenvolvimento do referencial teórico deste projeto.

Por fim, o terceiro objetivo específico deste trabalho consiste em identificar possíveis correlações entre as estratégias de resolução de conflitos e o desempenho das equipes.

1.5 Justificava

Segundo Baron (1986), os gestores das organizações investem cerca de 20% do seu tempo para resolver conflitos. Logo, do ponto de vista organizacional, justifica-se a elaboração desta pesquisa com base no acréscimo de informações relevantes ao perfeito entendimento do conflito intragrupal. Possivelmente, essa pesquisa fornecerá insumos aos líderes e dirigentes da Secretaria de Gestão de Pessoas da Defensoria Pública da União para agir durante o processo de gestão dos conflitos.

Além disso, o conflito ainda é visto, exclusivamente, de maneira pejorativa pela maioria dos integrantes. A exposição das distintas faces assumidas pelo conflito e a ciência da sua assunção paradoxal podem auxiliar o processo de quebra de paradigma vigente. Assim, essa visão puramente negativa do conflito pode ser superada.

Quanto à perspectiva acadêmica, este projeto é relevante, pois, de maneira sucinta, ele agrupa e sintetiza os conhecimentos existentes nessa área das ciências humanas, servindo como uma boa fonte de pesquisa para futuros estudos correlatos.

Em última instância, esta pesquisa é importante considerando a existência de uma grande lacuna teórica de estudos aplicados em organizações da administração pública brasileira.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a elaboração do referencial teórico foram pesquisados artigos científicos, empíricos e teóricos, em periódicos, classificados entre A1 e B3. Recorreu-se, também, a sítios eletrônicos como o do PSTO (Programa de Pós Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações da UnB), do PPGA (Programa de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UnB) e do ANPAD (Associação e Pós

Graduação e Pesquisa em Administração), às bibliotecas digitais das universidades de Aveiro e Coimbra e ao sistema de busca interativo do Google Acadêmico.

Utilizaram-se as seguintes palavras-chaves, combinadas de diversas maneiras, como crivo para identificar os artigos mais adequados: conflito intragrupal, equipe, desempenho, grupo, conflito de tarefa, dentre outros.

O estudo do tema em epígrafe revelar-se-á complexo. Não seria possível prosseguir com a análise do objeto de estudo deste projeto sem antes introduzir alguns conceitos e suas respectivas definições e principais características.

Inicialmente, é apresentado o conceito de grupo. As definições de vários autores, as etapas da criação dos grupos e os tipos de grupos existentes são enunciados na primeira sessão deste referencial teórico.

Em seguida são abordados vários aspectos relacionados às equipes e, inclusive, é feita diferenciação entre os conceitos de grupo e equipe, que comumente são confundidos.

Somente ao final deste setor são expostas as características do conflito, bem como a sua associação com o desempenho das equipes.

2.1 Grupos: Definições e Características

Com o desenvolvimento das teorias de estudo dos grupos, inúmeras definições foram propostas por diversos autores. Todavia, apesar das especificidades de cada teoria, parece unânime a existência dos seguintes elementos definidores dessa modalidade de disposição coletiva: objetivos, propósitos e interesses mútuos; motivação para se agrupar; certo nível de interdependência entre os integrantes; e obediência ao conjunto de normas e regras norteadoras da ação grupal.

Segundo Guzzo (1996), os grupos são aglomerados de indivíduos que trabalham formando um conjunto, entretanto, não necessariamente há interdependência entre seus membros durante o desenvolvimento de uma atividade.

Para Albuquerque e Puente-Palácios (2004), grupo corresponde à união de pelo menos duas pessoas que interagem para alcançar um determinado objetivo. A interação entre os membros deve ser suficientemente duradoura para aumentar as chances de se obter sucesso naquilo que o grupo se dispõe a fazer.

Lane e Sawaia (1994) definem grupo por meio de ações coletivas, baseadas na colaboração e solidariedade entre indivíduos que se reúnem para satisfazer necessidades em comum. Interesses semelhantes motivam a formação do grupo.

Confirma-se, nas definições mencionadas pelos autores acima, que, de fato, estão presentes em todos os grupos os elementos previamente observados. Não obstante, podem existir tipos distintos de grupos de acordo com as características que se deseja analisar. Os grupos podem ser classificados como formais, que são criados em contextos específicos e, normalmente, são propostos por centros de comando nas organizações em que estão inseridos; e informais, que se formam para satisfazer necessidades individuais dos membros (CAETANO, FERREIRA e NEVES, 2001).

Dentro dos grupos formais, o grupo de trabalho, cuja formação se dá em função da necessidade de realizar uma tarefa, será foco dessa investigação. Para tanto, a definição de grupo de trabalho de West, Borrill e Unsworth, (1998), incorpora perfeitamente todos os aspectos fundamentais a esse tipo de grupo. Segundo os autores, o grupo de trabalho é uma entidade social, cujas atividades estão nitidamente alinhadas com os propósitos organizacionais. Logo, o funcionamento e a existência do grupo de trabalho estão intimamente ligados aos objetivos da corporação.

De acordo com Rolo (2008, apud MARTINS; TAVARES, 2013), um grupo de trabalho ter deve ter determinadas características: deve se envolver numa tarefa, criando laços e cooperando para alcançar os seus objetivos, conviver enquanto a realizam, partilhando os recursos e comunicando adequadamente.

Já dizia Bion (1975) que o funcionamento do grupo de trabalho é pautado na cooperação entre os integrantes e ele se aprimora à medida que se concentra em realizar tarefas. A partir deste pressuposto, infere-se que no grupo de trabalho as tarefas são primordiais em primeira instância para a sua formação, e em segunda instância para a sua evolução gradual.

Dimas, Lourenço e Miguez (2007) descreveram o grupo como um composto de indivíduos que interagem de modo interdependente para alcançar um objetivo em comum. Os autores conferem ao grupo uma visão sistêmica e, a partir disso, identificam dois subsistemas distintos. O primeiro é de cunho relacional ou sócio afetivo e o segundo é focado na realização de tarefa. Neste contexto, o subsistema do grupo de tarefa equivale ao do grupo de trabalho e o sócio afetivo ao alcance das necessidades pessoais dos membros.

Evidenciados os tipos de grupos e suas definições, resta discorrer sobre a formação dos grupos. De acordo com Schutz (1974), existem três necessidades básicas interpessoais que contribuem para a formação dos grupos. São as necessidades de inclusão, controle e afeto. Posteriormente, Schutz decidiu substituir o termo utilizado para designar a necessidade básica de afeto por “abertura” dado que seu significado estava sendo mal interpretado como um sentimento afetivo ao invés de proximidade.

Em suma, a necessidade de *inclusão* diz respeito à vontade de um sujeito de pertencer a um determinado grupo; a necessidade de *controle* está relacionada ao exercício da autoridade de um membro sobre outro; e a necessidade de *abertura* corresponde à manifestação das percepções e opiniões dos integrantes aos demais membros do grupo.

Tuckman e Jensen (1977, apud MARTINS; TAVARES, 2013), afirmam que os grupos passam por cinco estágios de desenvolvimento: o primeiro estágio é o da formação, onde os sujeitos se juntam por um motivo, tendo o líder um papel ativo na determinação dos objetivos do grupo e na formulação das suas normas, sendo esta etapa caracterizada pelo envolvimento dos membros no sentido de se conhecerem; na segunda fase, a tempestuosidade, aumenta a participação do grupo visto que os seus elementos já não têm receio em demonstrar a sua opinião, gerando desacordo, formando-se alguns subgrupos quem competem entre si para fazer prevalecer seus ideais; a terceira etapa corresponde à normativa, que é quando se desenvolve uma identidade grupal, estando o grupo muito mais coeso, confiante e conseguindo reduzir algumas ambiguidades e cooperando entre si, havendo alguma proximidade entre os

elementos, o quarto estágio corresponde a o desempenho, onde o grupo funciona como uma unidade orientada para a tarefa que está a realizar e para a concretização do objetivo final, existindo eficácia e cooperando, resolvendo problemas, por último, o quinto estágio é o de separação, onde o grupo finaliza a tarefa e separa-se, reduzindo a dependência que tinham desenvolvido, podendo levar à depressão, ou ao sentimento de satisfação pelo resultado obtido.

Percebe-se, portanto, que os grupos de trabalho correspondem a sistemas dinâmicos, nos quais existe grande interação e colaboração entre os membros para atingir determinados objetivos e propósitos. Os interesses dos integrantes são compartilhados e todos seguem o mesmo conjunto de normas, procedimentos e regras durante o convívio. Muitas vezes os grupos podem propor-se a realizar algumas tarefas ou somente garantir o alcance das necessidades pessoais, com cunho sócio afetivo. Os grupos surgem devido à existência de três necessidades interpessoais e seu desenvolvimento ocorre seguindo alguns estágios.

Na próxima sessão serão estudadas as equipes. Conforme será informado, toda equipe é um grupo de trabalho, mas possui algumas características distintas e peculiares que a distingue desse. O conceito de equipe é frequentemente confundido com o de grupo e alguns autores o tomam como sinônimos, porém, cada vez mais, ele é empregado na literatura como o sistema grupal ideal em determinados contextos organizacionais.

2.2 Equipes

2.2.1 Definição de Equipe

Recentemente, o termo “equipe” tem sido vulgarmente empregado para qualificar todo e qualquer aglomerado de pessoas que compartilham um determinado propósito.

Fazer parte de um grupo e auto intitulá-lo como equipe tornou-se modismo. A maioria das pessoas que utilizam o termo, no entanto, o fazem sem compreender o seu verdadeiro significado e o usam de maneira simplória.

Ao contrário do que se imagina, as equipes são estruturas bem mais complexas do que os grupos, na verdade, as equipes são grupos com características peculiares que se manifestam em contextos específicos. Logo, a banalização do termo é injustificada.

O interesse científico sobre o termo tem aumentado vertiginosamente nos últimos anos, dada a sua relevância em contexto organizacional. Vários pesquisadores se propuseram a analisar os fatores relacionados ao estudo das equipes em empresas e contribuíram para o desenvolvimento do termo e aprimoramento das teorias referentes a ele.

Para Moscovici (1996), equipes são grupos que compreendem seus objetivos e estão engajados em alcançá-los de forma compartilhada. A comunicação é verdadeira, opiniões divergentes são estimuladas. Há elevada confiança, respeito e cooperação entre os membros e assumem-se riscos. As habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar os resultados estabelecidos, os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção. Além disso, seus integrantes estão constantemente preocupados com o seu crescimento.

De acordo com Robbins, (1997), uma equipe é formada quando pelo menos dois sujeitos se juntam para atingir um objetivo em comum. Eles trabalham juntos com bastante interdependência e compartilham um sentimento de identidade que os mantém unidos. Esse sentimento enfatizado pelo autor não necessariamente é observado em grupos, mas frequentemente o é quando se trata de equipes de trabalho.

Moran (2001) define uma equipe como um grupo de pessoas que realiza determinadas tarefas e que compartilha metas e resultados. Seus esforços seguem, obrigatoriamente, uma mesma direção e o produto dessa interação é a sinergia. Para o autor, o papel do líder como mediador do processo de interação grupal e as contribuições individuais de cada membro são fundamentais para o estabelecimento dessa resultante.

Para Machado (1998), as equipes podem ser vistas como sistemas de relações dinâmicas e complexas entre um grupo de pessoas que identificam a si próprias e são identificadas por outras pessoas dentro da organização como membros de um grupo relativamente estável. Essas pessoas compartilham técnicas, regras, procedimentos e responsabilidades no decorrer da realização das tarefas para alcançar objetivos em comum.

Em síntese, uma equipe corresponde a um grupo de pessoas com objetivos mútuos, que compartilham responsabilidades, metas e resultados. Há grande interdependência e confiança entre os membros. A equipe deseja evoluir e visa o aperfeiçoamento e crescimento progressivo. O intenso sentimento de união gera identidade e reciprocidade entre os integrantes. Como a colaboração é elevada, o desempenho dos membros não equivale à soma dos esforços individuais, mas a um montante superior, chamado de sinergia.

2.2.2 Diferença de Grupo X Equipe

Nota-se, com clareza, discrepância entre os significados de equipe e grupo com base na comparação de suas definições. Doravante, serão confrontados diretamente os conceitos em questão.

Segundo Albuquerque e Puente-Palacios (2004), nos grupos, a realização do trabalho depende fundamentalmente do esforço individual, enquanto que na equipe, depende tanto do esforço individual como do esforço conjunto.

Ainda de acordo com esses autores, uma segunda diferença diz respeito à responsabilidade em quem recai a realização do trabalho. Embora, em circunstâncias específicas, os membros do grupo possam fazer um esforço conjunto para alcançar os objetivos visados, a responsabilidade pelos resultados obtidos é individual. No caso das equipes de trabalho, a responsabilidade pelo resultado final sempre é compartilhada.

Greenberg e Baron (1995) destacam que, enquanto os grupos dependem fortemente das diretrizes fornecidas pela organização, as equipes, por outro lado, mantêm uma relação mais dinâmica e flexível com a própria empresa. Dessa forma, é possível afirmar que as equipes de trabalho são células autônomas ou semi-autônomas e que os grupos são células dependentes.

Outros autores interessados no estabelecimento de diferenças entre grupos e equipes de trabalho são González, Silva e Cornejo (1996). Para eles, enquanto nas equipes a responsabilidade é compartilhada, nos grupos ela recai exclusivamente sobre o líder ou gestor. Os membros das equipes trabalham para atingir o objetivo organizacional, por outro lado, os integrantes dos grupos buscam o alcance de um objetivo pessoal. O desempenho dos grupos é mensurado com base em aspectos individuais e as bonificações são concedidas em função deles, já nas equipes, o critério utilizado para avaliar o desempenho e para recompensar os integrantes é centrado nos esforços coletivos.

Em acordo ao que foi exposto acima, Albuquerque e Puente-Palacios (2004) produziram a seguinte figura, comparando os dois termos:

Figura 1 - Diferenças entre grupos e equipes

Grupos	Equipes
<ul style="list-style-type: none"> → Esforço individual; → Responsabilidade por resultados individuais; → Objetivo de trabalho individual; → Unidade de trabalho dependente. 	<ul style="list-style-type: none"> → Esforço coletivo; → Responsabilidade compartilhada pelos resultados globais; → Objetivo de trabalho compartilhado; → Unidades de trabalho semi autônomas ou autônomas.

Com base na Figura 1, percebe-se, portanto, que os grupos e equipes são esquemas laborais coletivos nitidamente distintos e suas principais diferenças são com relação ao tipo de esforço promovido, às responsabilidades assumidas pelos resultados, aos objetivos propostos e ao nível de autonomia das unidades de trabalho.

Evidenciadas as diferenças entre os sistemas grupais em questão, a seguir será mostrado como se dá a conversão dos grupos em equipes.

2.2.3 Conversão do Grupo em Equipe

Apesar das diferenças enfatizadas, nada impede que um grupo converta-se em equipe, para tanto, é compulsório que alguns elementos sejam desenvolvidos e implementados dentro dos grupos. Às vezes, a evolução ocorre espontaneamente, de maneira natural, como se a formação do grupo fosse uma fase inicial para a concretização de uma estrutura superior. Por outro lado, muitos grupos jamais se transformam em equipes. A seguir será apresentada como a transição do grupo para equipe ocorre.

Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento. Esse processo de autoexame e avaliação é contínuo, em ciclos recorrentes de percepção dos fatos e planejamento das ações (MOSCOVICI, 1996).

A autora enfatiza, ainda, que um grupo que se desenvolve como equipe necessariamente incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas.

Katzembach e Smith (1994) afirmam que a única forma de se transformar um grupo em equipe, é através da ação disciplinada, motivada por um propósito comum e guiada pelas mesmas metas de desempenho.

2.2.4 Tipos de Equipes e Desempenho

Assim como nos grupos, as equipes também podem ser classificadas em função de vários aspectos. Nesta seção, as equipes serão caracterizadas segundo três critérios básicos: tempo de duração; missão ou objetivos; e desempenho.

De acordo com Buchanan e Huczynski, (1985) as equipes podem ser caracterizadas como provisórias ou permanentes quando se leva em consideração o tempo de formação.

Quando se leva em consideração a missão da equipe, é possível distinguir dois tipos de equipes: a equipe de trabalho, cujo objetivo é realizar tarefas em conformidade com as diretrizes da organização e buscando sua efetividade; e as equipes de desenvolvimento, que surgem justamente para aprimorar os procedimentos e processos corporativos (IVANCEVICH, MATTESON, 1999).

Quanto ao desempenho das equipes, Katzenbach e Smith (1993) propõem a curva de desempenho de equipe para classificar os grupos de acordo com seu modo de funcionamento em cinco posições distintas: pseudo-equipe; grupo de trabalho; equipe potencial; equipe real; e equipe de elevado desempenho. Essas cinco posições sugeridas pelo autor também podem ser vistas como estágios evolutivos para a progressão e aprimoramento grupal, sendo a pseudo-equipe a fase inicial e a equipe de elevado desempenho a etapa final que se deseja atingir.

Campbell (1990) define desempenho como um comportamento ou ação relevante para alcançar os objetivos da organização, e que pode ser medido em termos de níveis ou margens de contribuição com esses objetivos.

Considerando a definição do autor, dada acima, desempenho das equipes pode ser considerado como o resultado da ação conjunta dos membros, que pode ser medido em função das suas contribuições individuais e coletivas com os objetivos da equipe e, conseqüentemente, da organização. Essa será a definição de desempenho adotada neste estudo.

Encerra-se, nesta seção a análise dos aspectos associados à definição de equipe. Em função das informações apresentadas, é perfeitamente possível discernir os conceitos de grupo e equipe e prever em qual modalidade grupal o conflito incide com maior frequência.

2.3 Conflito

2.3.1 Definição de Conflito Intragrupal

Inúmeras definições de conflito foram propostas durante o desenvolvimento do campo do Comportamento Organizacional. Entretanto, em função dos avanços nesse campo das ciências humanas, as opiniões de muitos teóricos convergiram com relação a determinados aspectos, impreteríveis na conceituação do termo. Serão apresentadas a seguir algumas definições de diversos autores que permitirão ao leitor compreender o que é, efetivamente, o conflito.

Para Robbins (2002), o conflito possui natureza processual e se inicia quando existem divergências entre os atores envolvidos. No contexto grupal, os atores correspondem basicamente aos integrantes. Quando um dos integrantes percebe que outro ator pode prejudicar alguma coisa que ele considera importante é instaurado o conflito. A análise do autor parece simples, mas demonstra com clareza que um único ponto de divergência já é suficiente para o estabelecimento de situações conflituosas.

Segundo March e Simon (1972) o conflito ocorre quando há uma falência dos padrões normalmente utilizados na tomada de decisão. Em virtude disso, os envolvidos devem escolher as alternativas que lhes pareçam mais adequadas. Entretanto, esse processo de avaliação das escolhas, por ser complexo, pode gerar focos conflituosos.

Tedeschi, Schlenker e Bonoma (1973), também definem conflito como um processo. Nele, há incompatibilidade entre os objetivos e comportamentos dos componentes de um grupo ou equipe.

Para Thomas (1992) o conflito é um processo que se inicia a partir da divergência de duas partes. Quando uma parte percebe ou supõe que seus interesses serão frustrados pela outra parte, o conflito se instaura.

Por fim, em acordo às definições dos autores acima, Rahim et al. (2000), consideram que o conflito é um processo de desacordo ou incompatibilidade entre indivíduos, grupos ou organizações.

Percebe-se, portanto, que a definição de conflito gira em torno de determinados fatores, como incompatibilidade, divergência e desacordo quanto a objetivos, cursos de ação e comportamentos entre dois ou mais atores. Postulado o que é o conflito, a partir de agora, é possível associar o termo à temática coletiva e especificar o que é o conflito intragrupal.

Assumindo o contexto unicamente grupal, chega-se à seguinte conclusão: o conflito é uma consequência do relacionamento interpessoal de integrantes de um mesmo grupo ou de grupos distintos, portanto, ele pode ser classificado como intragrupal ou intergrupalo.

Segundo Cox (2003), o conflito intergrupalo ocorre quando os membros de dois grupos distintos possuem pontos de discordância. Por outro lado, o conflito intragrupal envolve somente um grupo e é experimentado exclusivamente pelos membros que o compõem.

Será focada, neste estudo, a ocorrência do conflito entre os integrantes das mesmas equipes, ou seja, o conflito intragrupal.

Com base nas definições apresentadas acima e na diferenciação entre conflito intergrupalo e intragrupal, é possível definir, para esta pesquisa, que o conflito intragrupal é um processo de incompatibilidade e divergência originado entre dois ou mais integrantes de uma mesma equipe.

No tópico seguinte serão apontadas e contrapostas as duas principais abordagens relativas ao conflito. É necessário ressaltar que o choque entre essas abordagens foi fundamental para o surgimento de dois tipos de conflito predominantes no trabalho em equipe.

2.3.2 Abordagens de Conflito

O conflito ainda é visto, exclusivamente, de maneira pejorativa pela maioria dos integrantes das equipes. Contudo, essa visão puramente negativa tem sido questionada com a evolução dos estudos relativos aos grupos e equipes de trabalho. Percebe-se, na literatura relacionada a esse tema, que existem duas abordagens antagônicas sobre a natureza do conflito, a abordagem tradicional e a abordagem mais recente.

Para Deutsch (1973), a abordagem tradicional do conflito o considera como um fenômeno prejudicial para o funcionamento dos grupos. De acordo com essa perspectiva, o conflito desencadeia algumas consequências negativas, como a redução da coesão grupal e a queda dos índices de produtividade.

Segundo essa perspectiva, o conflito é, essencialmente, nocivo tanto aos integrantes da equipe quanto à unidade grupal e a sua manutenção por um longo período de tempo pode resultar na dissolução da equipe e desenvolvimento de sequelas crônicas interpessoais entre os seus membros.

Contrariando esta perspectiva, as abordagens mais recentes propõem que um nível ótimo de conflito pode maximizar os índices de criatividade e de inovação das equipes de trabalho e, conseqüentemente, impactar o seu desempenho (DIMAS; LOURENÇO; MIGUEZ, 2007).

De acordo com essa perspectiva, o conflito possui natureza construtiva e deve ser estimulado dentro das equipes, cabendo ao líder um papel crucial de manipulação de ideias opostas e confronto de opiniões divergentes. A busca incansável pela formação de equipes heterogêneas, cujos integrantes possuem perfis e personalidades variados, pelas organizações, é um comprovante de que essa visão do conflito é amplamente aceita atualmente.

Assim, esta abordagem tem sido empregada com grande frequência por vários autores ultimamente. Todavia, o aspecto negativo relacionado à perspectiva tradicional não foi relevado, na verdade, a ele foi incorporada a nova faceta construtiva do conflito, o que confere ao termo caráter ambíguo e paradoxal.

Confirma-se, portanto, o dualismo evidenciado na afirmação de Moscovici (1996). Para a autora o conflito, de fato, não é puramente negativo e suas consequências podem possuir naturezas variadas em decorrência de alguns fatores condicionantes. Para ela, o conflito, em si, não é danoso nem patológico, mas é uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema. Suas consequências podem ser positivas ou negativas, dependendo de uma gama de aspectos como o nível de aprofundamento, a intensidade, a duração, o contexto e o modo como ele é enfrentado e administrado.

2.3.3 Tipos de Conflito

Foi verificado, na última seção, que o conflito possui caráter dicotômico, ou seja, ele pode ser caracterizado tanto como positivo quanto como negativo. Neste setor, será aprofundada a observação dualística do conflito e revelada a existência de dois tipos de conflito distintos, um com natureza destrutiva, chamado de conflito relacional, emocional ou sócio afetivo e outro com natureza construtiva, conhecido como conflito de tarefa ou cognitivo.

Segundo Simons e Peterson (2000), o conflito de tarefa surge a partir de desacordos entre os integrantes de um grupo com relação às decisões tomadas. Diferenças de opiniões, ideias e pontos de vista podem estimular o seu surgimento. Por outro lado, o conflito sócio afetivo é gerado em função de incompatibilidades interpessoais que geralmente incluem tensão, irritação e raiva entre os integrantes do grupo.

Para Jehn e Bendersky (2003), o conflito afetivo está associado a questões de cunho relacional, que não estão diretamente ligadas ao trabalho desenvolvido. Por outro lado, o foco do conflito de tarefa são as tarefas e atividades realizadas.

Em suma, o conflito de tarefa origina-se durante a realização de uma atividade pela equipe, enquanto se dedica ao alcance dos objetivos previamente estabelecidos.

Esse tipo de conflito é instaurado quando ocorre controvérsia de ideias, percepções e opiniões no desenrolar do processo decisório.

De maneira diametralmente oposta, o conflito afetivo surge em virtude de incompatibilidades relacionais, ou seja, quando não há sentimento de identidade entre os membros e as características comportamentais não são apreciadas pelos demais integrantes das equipes. Personalidades, níveis sociais, classes econômicas e percepções de mundo distintas, por exemplo, podem ser justificativas suficientes para que o conflito interpessoal se exprima e se propague.

Vale ressaltar que, alguns autores consideram ainda a existência de um terceiro tipo de conflito, chamado de conflito de processo que está relacionado à estruturação lógica de uma tarefa, mas ele não será abordado nesta pesquisa.

Quanto aos efeitos e resultados gerados por cada tipo de conflito, vários autores afirmam que eles são distintos, mas relatam a grande dificuldade em comprovar este fato empiricamente.

Para Amason (1996) os conflitos de tarefa aumentam a qualidade da decisão, pois os resultados da discussão partem de uma perspectiva grupal que é superior a individual. Além disso, o conflito de tarefa pode ser avaliado como funcional, uma vez que estimula o comprometimento e a compreensão entre os membros de uma equipe.

De acordo com Dimas, Lourenço e Miguez (2007), a heterogeneidade dos membros dos grupos causa situações de tensão interpessoal que contribuem para o surgimento de conflitos afetivos. As diferenças de personalidade são um fator desse tipo de conflito que gera consequências negativas para a associação em grupo.

Apesar das fortes evidências de que os efeitos são opostos, os resultados dos mais recentes estudos apontam que ambos os tipos de conflitos intragrupais influenciam negativamente o desempenho das equipes e são nocivos à vida em grupo.

2.3.4 Gestão de Conflitos

Seja o conflito intragrupal positivo ou negativo, ele deve, compulsoriamente, ser devidamente gerenciado de acordo com o propósito que se deseja alcançar. Caso ele seja destrutivo, a equipe deve se posicionar de modo a minimizá-lo, em curto prazo, e eliminá-lo, em longo prazo. Por outro lado, caso o conflito seja percebido como construtivo, a equipe deve saber como administrá-lo para que não seja convertido em um aspecto negativo. Em ambos os contextos, compete ao líder da equipe fornecer diretrizes e orientar os demais membros em razão do curso que se objetiva seguir. Para tanto, são adotadas diferentes táticas para lidar com os conflitos, que serão expostas a seguir.

Segundo Moscovici (1996), existem três tipos de táticas para gerenciar conflitos: as táticas de luta, as táticas de fuga e as táticas de diálogo. As estratégias de competição e repressão correspondem a táticas de luta, enquanto a estratégia de evasão caracteriza-se como tática de fuga. Com relação às táticas de diálogo, as estratégias de negociação, confrontação e resolução de problemas são as mais empregadas.

A autora recomenda o uso das táticas de diálogo para gerenciar os conflitos, uma vez que as táticas de luta, de embate aberto e declarado entre os membros; e as táticas de fuga, quando ocorre o afastamento unilateral ou bilateral do foco conflituoso, podem gerar mal-estar e internalização do conflito, possivelmente ocasionando a implosão da equipe.

De acordo com os modelos bidimensionais (Blake e Mouton, 1964; Rahim, 1983) a gestão de conflitos é realizada com base em duas dimensões: “preocupação consigo” e “preocupação com os outros”. A primeira dimensão está relacionada à disposição do indivíduo para alcançar seus próprios objetivos e a segunda à disposição do indivíduo para atingir os objetivos de outros.

Figura 2 - Os estilos de gestão de conflitos

		Preocupação consigo	
		alta	baixa
Preocupação com os outros	alta	Integração	Acomodação
	baixa	Domínio	Evitamento
Fonte: Rahim, 1983			

Admite-se, atualmente, que a estratégia de integração é a mais adequada para gerir conflitos, pois facilita a adoção de medidas consideradas satisfatórias pela maioria dos membros das equipas. Essa gama de medidas, tomada em prol da coletividade, é legitimada pelos integrantes, o que contribui para a regressão da intensidade conflituosa ou própria extinção do conflito.

De acordo com Dimas, Lourenço e Miguez (2007), há cinco tipos de estratégias que são frequentemente utilizadas pelos integrantes das equipas para gerir conflitos, elas correspondem às estratégias de colaboração, competição, evitamento, compromisso e acomodação. O uso dessas estratégias varia de acordo com as situações enfrentadas, dessa forma, cada uma delas pode ser adotada pelos membros dependendo das circunstâncias que envolvem as equipas.

Expostos os diversos aspectos relacionados ao conflito intragrupal, encerra-se a revisão da literatura relacionada ao tema em menção nesta pesquisa.

3. METODOLOGIA

Nesta seção será apresentado como a pesquisa foi, efetivamente, operacionalizada e conduzida. Inicialmente, a pesquisa será tipificada, ou seja, segundo alguns aspectos, ela será classificada e descrita. Posteriormente, nas seções seguintes, será caracterizada a organização em questão, bem como o departamento no qual as seis divisões da Secretaria de Gestão de Pessoas se situam. Uma breve análise do perfil dos participantes será conduzida e ao final serão informados os instrumentos de pesquisa propostos para analisar o fenômeno descrito e os procedimentos de coleta e análise de dados.

3.1 Tipo e Descrição Geral da Pesquisa

Considerando que o objetivo geral da pesquisa é verificar se há correlação entre o conflito intragrupal e o desempenho das equipes da Secretaria de Gestão de Pessoas da Defensoria Pública da União, pode-se assumir que a pesquisa possui caráter descritivo, uma vez que ela descreve possíveis relações entre as variáveis abordadas.

Quanto à natureza das variáveis, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa com matriz epistemológica monotética.

Com relação à coleta de dados, sabendo que ela foi realizada com base na aplicação metodológica do instrumento proposto nesta pesquisa, podemos caracterizá-la como pesquisa com coleta de dados primários.

3.2 Caracterização da Organização

Conforme foi mencionado anteriormente, a organização escolhida para a condução e desenvolvimento da pesquisa foi a Defensoria Pública da União em Brasília. Ela foi selecionada em virtude de três aspectos principais: da facilidade de acesso a dados relevantes; da existência de verdadeiras equipes que se configuram e se comportam de acordo com as características enfatizadas pelos diversos autores abordados na construção do referencial teórico; e da sua qualidade de organização pública. Justifica-se a eleição dessa corporação com base no último aspecto supracitado, devido à baixa frequência com que estudos e pesquisas são realizados tomando como base a administração pública.

É um truísmo mencionar que a administração pública não é o alvo preferencial dos estudos no campo da Administração, é o regime privado que goza dessa predileção. Contudo, a produção acadêmica visando o âmbito estatal aumentou significativamente nos últimos anos.

A Defensoria Pública da União é um órgão da esfera executiva da Administração Pública brasileira cuja missão fundamental é garantir aos necessitados o reconhecimento e a defesa de seus direitos. O departamento da DPU que é objeto de análise desta pesquisa é a Secretaria de Gestão de Pessoas. Vassalas à Secretaria em epígrafe há duas Coordenações, a Coordenação de Provimento e Carreira (CPCA) e a Coordenação de Administração de Pessoal (CAPE). Cada uma dessas coordenações subdividem-se em três divisões distintas cuja configuração laboral dos funcionários equivale a configuração de equipes. Logo, são essas seis divisões foco analítico do atual estudo.

As equipes são nitidamente heterogêneas, ou seja, os componentes possuem gêneros, raças, idades, tempo de experiência e personalidades distintas. As atividades desenvolvidas por elas podem ser categorizadas como de média e alta complexidade.

3.3 Perfil dos Participantes

A quantidade total de servidores públicos da SGP da DPU é igual a 55. Como 3 deles estavam ausentes por motivos de saúde ou férias, o número de participantes foi reduzido para 52. Nos formulários distribuídos havia um questionário no qual foi possível coletar dados complementares de natureza sócio demográfica.

Os dados revelaram que 32,7% dos respondentes são do sexo masculino e 67,3% são do sexo feminino. A média de idade é 39,36 anos, variando de 20 a 55 anos, e o tempo de serviço médio na Defensoria foi de 4,74 anos. Quanto ao cargo ocupado, 61,5% dos participantes ocupa cargo de nível médio, 28,8% ocupa cargo de nível superior e 9,6% ingressaram na organização por outros meios, que não o concurso público. Com relação ao grau de escolaridade, 15,4% finalizou o ensino médio e o mesmo percentual iniciou o ensino superior, porém não o concluiu; 44,2% dos participantes possui ensino superior completo; 23,1% possui pós-graduação; e apenas um participante possui mestrado e/ou doutorado. Os dados foram estruturados na Tabela 1, que é apresentada abaixo.

Tabela 1 - Características demográficas dos participantes

Características	Frequência	Porcentagem (%)	
Sexo			
Masculino	17	32,7	
Feminino	35	67,3	
Escolaridade			
Médio Completo	8	15,4	
Superior Incompleto	8	15,4	
Superior Completo	23	44,2	
Pós-Graduação	12	23,1	
Mestrado/Doutorado	1	1,9	
Cargo Ocupado			
Nível Médio	32	61,5	
Nível Superior	15	28,8	
Outros	5	9,6	
	Mínimo	Máximo	Média
Idade	20 anos	55 anos	39,36 anos
Tempo de Serviço	0,1 ano	26 anos	4,74 anos

3.4 Instrumentos de pesquisa

Foram utilizadas três escalas distintas para atender aos objetivos geral e específicos desta pesquisa. Além disso, também foi aplicado um pequeno questionário sócio demográfico com informações relativas à faixa etária, sexo, escolaridade, tempo de experiência e cargo,

Para avaliar o conflito intragrupal, foi utilizada a Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI), desenvolvida por Dimas, Lourenço e Miguez (2007) que é composta por 9 itens, dos quais 5 são relativos à avaliação do conflito de tarefa e 4 são referentes à do conflito sócio afetivo. Essa escala tem como objetivo avaliar a frequência dos dois tipos de conflito.

A EACI é uma escala de Likert de 7 pontos (1 = nunca acontece; 7 = sempre acontece) que permite visualizar qual tipo de conflito incide com maior frequência nas equipes selecionadas.

Para atender ao segundo e terceiro objetivos específicos deste projeto, foi utilizada a Escala de Avaliação do Conflito Organizacional de Rahim (ROCI-II), desenvolvida por Rahim (1983). Esse modelo contém 28 itens, que medem cinco dimensões correspondentes aos diferentes cursos de ação (táticas) escolhidos pelos integrantes para lidar com as situações de tensão (conflitos).

Para analisar o desempenho das equipes foi usada uma escala elaborada por Dimas (2007), chamada de Escala de Avaliação do Desempenho Grupal (EADG). Esta escala contém 10 itens que refletem o padrão de desempenho da organização com base na quantidade e qualidade do trabalho desenvolvido pelas equipes em determinado espaço de tempo. Originalmente, os únicos respondentes da EADG são os líderes das equipes, contudo, neste estudo, todos os integrantes das seis divisões da Secretaria de Gestão de Pessoas, independente da sua posição e funções, avaliaram cada item em uma escala de 10 pontos, sendo (1) “péssimo” e (10) “excelente”.

Essa decisão foi tomada para confrontar os resultados obtidos com base no julgamento exclusivo dos líderes com os resultados envolvendo o restante dos

servidores da Secretaria em questão. Assim, é possível verificar se há concordância e coesão entre as percepções dos líderes e demais membros quanto ao desempenho grupal.

As consistências internas das três escalas foram avaliadas por Dimas (2007) através do cálculo do *alpha* de Cronbach e da análise de cada um dos itens e a dimensão onde se inserem. A análise de fiabilidade apontou resultados satisfatórios para a dimensão tarefa do conflito intragrupal (0,85) e para a dimensão sócio afetiva (0,83).

Quanto às estratégias para gestão de conflitos, a partir da análise de fiabilidade, os resultados do cálculo do *alpha* de Cronbach indicaram que a dimensão “Integração”, composta pelas táticas de “compromisso” e “colaboração”, obteve um valor equivalente a 0,90. Os valores desse índice para as dimensões de domínio, composta pela estratégia “competição”; evitamento; e acomodação foram iguais a 0,86, 0,65 e 0,55, respectivamente.

Em seu estudo, a autora subdividiu a EADG em duas dimensões distintas. O cálculo do *alpha* de Cronbach das dimensões gerou valores correspondentes a 0,88 e 0,84. Neste estudo, todos os 10 itens da escala que avaliam o desempenho das equipes serão considerados como uma única dimensão, cujo valor do *alpha* de Cronbach é uma resultante da relação dos valores obtidos nas dimensões propostas pela autora.

3.5 Procedimentos de Coleta e Análise de Dados

A aplicação do método e a coleta de dados foram realizadas com corte transversal, isto é, foram efetuadas somente uma vez, no mesmo ponto do tempo.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio do software IBM SPSS Statistics, versão 19.0; e do Microsoft Excel, versão 2010. Foram utilizadas medidas

estatísticas descritivas, como a média aritmética, os valores mínimos e máximos, a variância, o desvio-padrão e índices de correlação não paramétrica.

Embora o estudo tenha contemplado fenômenos associados a equipes de trabalho, a análise ateve-se, fundamentalmente, ao nível individual, ou seja, foram mensuradas as percepções dos respondentes sobre as variáveis abordadas. Não foi conduzida qualquer análise multinível.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa serão apresentados nesta seção e relacionados com os objetivos geral e específicos propostos anteriormente. Inicialmente, serão analisadas as estatísticas descritivas (média, desvio-padrão e variância) das variáveis estudadas. Posteriormente, serão apresentados os resultados obtidos da análise de correlação entre essas variáveis.

Ressalta-se que as respostas dadas pelos integrantes das equipes quanto aos conflitos identificados e quanto às estratégias utilizadas foram agrupadas em fatores para minimizar a influência individual e, conseqüentemente, para expor dados mais representativos da percepção coletiva.

4.1 Estatísticas descritivas das variáveis

Com base nos resultados obtidos nos formulários aplicados nas Divisões da Secretaria de Gestão de Pessoas, foi possível verificar com que frequência ocorre cada um dos dois tipos de conflito. Na Tabela 2, são apresentadas as pontuações médias encontradas para avaliar o conflito intragrupal.

Tabela 2 - Estatísticas Descritivas da escala de Avaliação do Conflito Intragrupal.

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Variância
Conflito de tarefa	52	1,20	6,60	3,65	1,49	2,21
Conflito sócio-afetivo	52	1,50	7,00	3,50	1,42	2,03

O conflito intragrupal foi avaliado por meio da EACI, uma escala de Likert de 7 pontos (1 = nunca acontece; 7 = sempre acontece). Baseando-se na Tabela 2, é possível concluir que ambos os conflitos acontecem moderadamente dentro das equipes. Nota-se, também, que a frequência de ocorrência dos conflitos de tarefa é ligeiramente superior à frequência dos conflitos sócio afetivos, ou seja, normalmente ocorrem mais conflitos originados na execução de determinadas tarefas do que conflitos de cunho relacional.

Assim como a EACI, a Escala de Avaliação de Conflito Organizacional de Rahim (ROCI-II) contida no método aplicado na Defensoria Pública da União é uma escala de likert de sete pontos, cujo objetivo é verificar quais estratégias de gestão de conflitos são comumente adotadas pelos integrantes das equipes. Essa escala possui 28 itens que foram agrupados em 5 fatores, conforme pode ser observado abaixo:

Tabela 3 - Estatísticas Descritivas da Escola ROCI-II

Estratégias	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Variância
Colaboração	52	3,14	7,00	5,57	0,99	0,99
Competição	52	1,00	5,80	2,48	1,01	1,02
Evitamento	52	1,83	6,50	4,11	1,12	1,26
Acomodação	52	2,00	6,33	3,94	0,76	0,58
Compromisso	52	1,50	7,00	5,19	1,19	1,41

A Tabela 3 revela que as principais estratégias utilizadas pelos servidores da Secretaria de Gestão de Pessoas da DPU são de colaboração e compromisso. Essas duas estratégias se enquadram na dimensão “integração” dos modelos bidimensionais desenvolvidos por Blake e Mouton (1964) e Rahim (1983), aonde a preocupação consigo e com os outros é alta.

Este resultado revela que os integrantes tendem a apresentar comportamentos como procurar por alternativas que satisfaçam as expectativas de todos, propor soluções de meio termo para superar impasses, resolver problemas com base no compartilhamento de informações e estimular a cooperação e concessão mútua para atingir um acordo.

Percebe-se, através das médias, que as estratégias de evitamento (média = 4,11) e de acomodação (média = 3,94) são utilizadas apenas algumas vezes pelos membros das equipes da Secretaria de Gestão de Pessoas e que a estratégia de competição (média = 2,48), conforme era esperado, é a menos adotada para gerir conflitos intragrupais, pois é uma estratégia de confronto direto que normalmente é desestimulada dentro das equipes.

O desempenho das equipes foi avaliado de acordo com a Escala de Avaliação do Desempenho Grupal (EADG). A escala de resposta possui 10 pontos, sendo (1) “péssimo” e (10) “excelente”.

Tabela 4 - Estatísticas Descritivas da Escala de Avaliação do Desempenho Grupal

Variável	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão	Variância
Desempenho	52	4,40	9,90	7,51	1,29	1,67

De acordo com a Tabela 4, os servidores avaliaram o desempenho das suas respectivas equipes como sendo muito bom. A média de 7,51, mensurada a partir da avaliação de todos os membros das equipes foi muito próxima à média concebida, exclusivamente, com base nos julgamentos dos líderes das equipes (7,61; desvio padrão = 0,90).

A semelhança entre os valores dessas duas médias indica que os líderes e os demais membros das equipes estão equitativamente conscientes dos pontos fortes e fracos apresentados pelas equipes.

Conclui-se, portanto, que nas divisões da Secretaria de Gestão de Pessoas da Defensoria Pública da União normalmente acontecem algumas situações conflituosas enquanto se desenvolve um trabalho ou durante interações pessoais. Esses conflitos

são frequentemente resolvidos com base na adoção de estratégias colaborativas, que envolvem o compromisso de toda a equipe, pautadas no diálogo e respeito a opiniões divergentes.

Entretanto, foi constatado que algumas vezes são utilizadas estratégias de evitamento e acomodação, pelos colaboradores, para dissipar o foco conflituoso. A adoção de estratégias de fuga como estas pode representar uma ameaça ainda maior do que estratégias de competição, dado que as primeiras costumam gerar internalização do conflito e mal-estar, podendo acarretar na implosão e desmantelamento da equipe. Além disso, segundo o julgamento dos integrantes das equipes da DPU, o desempenho das divisões é considerado muito bom.

4.2 Análise de correlação entre as variáveis

Com base nas respostas dadas pelos membros das divisões da Secretaria de Gestão de Pessoas quanto aos diversos aspectos relacionados ao conflito intragrupal, foi elaborada a Tabela 5, que correlaciona todas as variáveis contidas nesta pesquisa.

Tabela 5 - Coeficientes de correlação (r de Pearson) entre as variáveis

Fator	Conflito de Tarefa	Conflito Sócio-Afetivo	Desempenho	Colaboração	Competição	Evitamento	Acomodação	Compromisso
Conflito de Tarefa	1							
Conflito Sócio-Afetivo	0,769**	1						
Desempenho	-0,211	-0,119	1					
Colaboração	-0,287*	-0,329*	0,496*	1				
Competição	0,143	0,117	-0,041	0,134	1			
Evitamento	-0,153	-0,371**	0,069	0,227	0,135	1		
Acomodação	-0,219	-0,289*	0,026	0,403**	0,209	0,419**	1	
Compromisso	-0,369**	-0,326*	0,310*	0,689**	0,243	0,310*	0,379**	1

** . Correlação é significativa no nível 0.01.

* . Correlação é significativa no nível 0.05.

O primeiro objetivo específico deste estudo é descobrir qual tipo de conflito mais afeta o desempenho das divisões da Secretaria em questão e qual a direção da influência, caso ela exista. Analisando a Tabela 5, é possível constatar que não há correlação significativa entre os conflitos de tarefa e relacional e o desempenho das equipes ($r = -0,211$; $r = -0,119$, respectivamente), logo, surpreendentemente, nenhum dos tipos de conflito realmente afeta o desempenho das equipes da DPU.

Esse resultado destoa dos obtidos por Dimas, Lourenço e Miguez (2007) que se propuseram a analisar como o conflito intragrupal afeta 68 equipes de trabalho do departamento de produção de 8 organizações do setor industrial que desempenhavam tarefas com baixo nível de complexidade.

Os resultados encontrados pelos autores supracitados indicaram que o conflito de tarefa se correlaciona com o desempenho de maneira negativa e fraca. Quanto ao conflito sócio afetivo, assim como nesta pesquisa, ele não se associou significativamente com o desempenho das equipes elencadas.

De acordo com a Tabela 5, é possível verificar que os dois tipos de conflito apresentam uma alta correlação positiva entre si ($r = 0,769$). Embora a análise conduzida neste estudo não permita estabelecer relações causais entre as variáveis, observa-se que a presença de um tipo de conflito está associada à presença do outro. Dessa forma, quando existem conflitos de tarefa, maior é a probabilidade de ocorrerem também conflitos sócio afetivos e vice-versa.

Os resultados sugerem, portanto, que não há relações significativas entre os tipos de conflitos e o desempenho. Por sua vez, as estratégias de resolução de conflitos despontaram como variáveis associadas ao desempenho.

Ainda sobre os resultados da Tabela 5, nota-se que a estratégia de colaboração apresentou a correlação mais significativa com o desempenho das equipes ($r = 0,496$) e que a estratégia “compromisso” também obteve um coeficiente de correlação positivo com essa variável, mas menos expressivo ($r = 0,310$). Ambas as associações são positivas e moderadas, mostrando que, apesar dos conflitos não se correlacionarem com o desempenho das divisões, as estratégias adotadas para resolvê-los o fazem.

Essas descobertas têm implicação prática relevante para as organizações, principalmente para a Defensoria Pública da União. Se por um lado, os conflitos são inerentes ao trabalho em equipe, por outro lado, parece ser possível reduzir o impacto que eles geram sobre o desempenho aplicando estratégias de resolução adequadas, que envolvem colaboração, compromisso e cooperação entre os integrantes.

Dessa forma, se determinada organização tem pouco controle sobre a aparição dos conflitos, os gestores ou líderes podem desenvolver medidas e estimular práticas, como treinamento e suporte aos membros das equipes para que estratégias integradoras eficazes se tornem frequentes e façam parte do repertório dos atores organizacionais.

Considerando que ambas as táticas obtiveram as maiores médias de incidência entre todas as estratégias (5,57; e 5,19) podemos afirmar que elas são as mais empregadas pelas equipes em situações conflituosas. Dessa forma, a Secretaria de Gestão de Pessoas da DPU deve continuar a incentivar o emprego dessas estratégias colaborativas para resolver conflitos.

As demais estratégias obtiveram correlações desprezíveis e somente o fator “Competição” demonstrou uma leve inclinação negativa.

É interessante ressaltar que não é possível utilizar somente uma estratégia neste processo de gestão. Como ocorrem várias situações distintas durante o processo de interação interpessoal e considerando a heterogeneidade das equipes, medidas diferentes podem ser tomadas pelos integrantes para contornar eventuais focos conflituosos. Contudo, assim como foi apontado por Moscovici (1996), as táticas de diálogo, como colaboração e compromisso, são as mais adequadas para gerir conflitos. Segundo a Tabela 4, há uma expressiva correlação entre essas duas estratégias ($r = 0,689$).

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo principal deste trabalho foi verificar se há correlação entre o conflito intragrupal e o desempenho das seis equipes da Secretaria de Gestão de Pessoas na Defensoria Pública da União. Com base nos resultados obtidos e na sua discussão é possível afirmar que este objetivo foi devidamente atingido. Comprovou-se que não há qualquer associação entre o conflito intragrupal e o desempenho das divisões selecionadas.

Com relação aos três objetivos específicos definidos na introdução deste estudo, é possível afirmar que todos foram plenamente alcançados. Por meio dos dados coletados a partir da aplicação da Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal, foi possível atestar, ao contrário do imaginado, que nenhum dos tipos de conflito explorados se associa com o desempenho e que a direção dos sentidos é irrisoriamente negativa. Descobriu-se, no entanto, que há uma forte correlação entre o conflito de tarefa e o conflito sócio afetivo.

Não obstante, conforme foi mencionado no desenvolvimento deste trabalho, pesquisas anteriores sugerem que o conflito de tarefa influencia positivamente o desempenho das equipes, porém, tais suposições não foram comprovadas neste estudo. Nenhum conflito sequer influenciou o desempenho, isso demonstra que o tema em questão é mais complexo do que as organizações podem supor e evidencia a necessidade de se realizarem novas pesquisas futuras neste campo.

Possivelmente, o benefício desse tipo de conflito não foi demonstrado nas divisões da Secretaria de Gestão de Pessoas em função da estabilidade laboral e da previsibilidade quanto às demandas grupais. Em organizações aonde as demandas de trabalho possuem escopos incertos e intensamente variáveis, talvez surjam mais oportunidades e situações inéditas para visualizar a influência construtiva do conflito de tarefa.

O alcance do segundo objetivo específico foi realizado com base na escala ROCI-II. As respostas dadas pelos participantes atestam que as estratégias mais

utilizadas para gerir conflitos são as estratégias de colaboração e compromisso. Considerando a definição de equipe, apresentada durante o referencial teórico deste estudo, nota-se que o uso dessas estratégias pelas divisões da Secretaria de Gestão de Pessoas se mostra bem adequado. Nessas equipes há grande interdependência e união entre os integrantes, a maioria dos membros se compromete para atingir objetivos mútuos e os esforços são direcionados para o desenvolvimento das equipes que compõem. É nítido o espírito colaborativo entre os servidores dessa Secretaria.

O terceiro objetivo específico também foi devidamente auferido. Os resultados apresentados revelaram que há correlações expressivas entre as duas estratégias acima descritas e o desempenho das divisões.

A análise dos diferentes aspectos relacionados ao conflito intragrupal, principalmente das estratégias de gestão de conflitos, e a caracterização das equipes a partir das estatísticas apresentadas é a contribuição prática desta pesquisa. As equipes da Secretaria de Gestão de Pessoas podem utilizar as informações contidas neste artigo como insumo para diagnosticar suas deficiências e aprimorar seu funcionamento. Com base nos índices calculados depreende-se que as divisões dessa Secretaria ainda não são exemplos ideais de disposição grupal, mas são capazes de satisfazer adequadamente suas necessidades setoriais.

É interessante mencionar que a maioria dos órgãos da administração pública brasileira não segue o exemplo dado pela Defensoria Pública da União quanto à adoção de equipes de trabalho para a realização de tarefas. Esse modelo de agrupamento dos servidores é frequentemente incompatível com o modelo burocrático que ainda vigora imperativamente dentro dessas organizações, que privilegia estruturas verticais, centralizadas, imóveis, com elevada padronização e normatização dos procedimentos e com valores ortodoxos. Tal modelo impede que estruturas versáteis, móveis e horizontais, pautadas no esforço e contribuição coletiva, que gozam de certa autonomia, como as equipes, se formem. Nessas organizações são normalmente implantados grupos aonde os esforços, objetivos e responsabilidades são individuais, aonde não há um espírito verdadeiro de união e motivação para colaborar. A conversão das estruturas e dinâmicas laborais dessas organizações conservadoras é fortemente

recomendada, pois, conforme foi indicado neste estudo, a transformação em equipe deve gerar um impacto positivo direto no desempenho dos departamentos e, conseqüentemente, no desempenho dos órgãos, de modo geral.

Pode ser considerada como limitação dessa pesquisa a quantidade de equipes e, por conseguinte, de servidores que foram selecionados para a aplicação do método. Provavelmente, um acréscimo na quantidade de participantes traria resultados mais expressivos, aumentando proporcionalmente a relevância acadêmica deste estudo. No entanto, é nítida a importância desta pesquisa, cujas informações podem contribuir para a produção de estudos análogos no futuro.

A lacuna teórica de artigos científicos que discutem essa temática, aplicados ao contexto da administração pública brasileira, também pode ser considerada uma limitação. A escassez de publicações nacionais dificulta a comparação entre resultados obtidos em realidades semelhantes, atravancando a generalização para circunstâncias similares.

Conforme foi ressaltado na seção “Metodologia”, uma limitação adicional se refere à decisão de analisar os dados em nível individual, apesar de o fenômeno estudado corresponder ao nível grupal.

Por fim, recomenda-se aos pesquisadores que por este assunto se fascinam, a introdução de uma nova variável no estudo, diretamente ligada ao conflito intragrupal, que por ele é impactada, o nível de insatisfação individual e grupal, no contexto de equipes de trabalho. Seria interessante mensurar até que nível o conflito intragrupal é positivo para a satisfação das equipes de trabalho e a partir de qual nível ele se torna danoso.

6. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F.; PUENTE-PALACIOS, K. **Grupos e Equipes de Trabalho nas Organizações**. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS (orgs), A. V.

B. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed Ed. 2004. p. 357-379.

AMASON, A. C. **Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams.** Academy of Management Journal. 1996. p. 39, 123-149.

BARON, R. A. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of enterprises.** Boston, MA, 1986.

BION, W. R. **Experiências com grupos.** Rio de Janeiro: Imago. São Paulo: EDUSP, 1975.

BLAKE, R.; MOUTON, J. **The managerial grid.** Houston: Gulf. 1964.

BUCHANAN, D.; HUCZYNSKI, A. **Organizational Behavior: An Introductory Text.** London: Prentice-Hall International, 1985.

CAETANO, A.; FERREIRA, J. M.; NEVES, J. **Manual da psicossociologia das organizações.** Lisboa: Editora RH, 2001.

CAMPBELL, J. P. **Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.** In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH L. M. (Ed.) Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990. p.687-732

COX, K. B. **The effects of intrapersonal, intragroup and intergroup conflict on team performance effectiveness and work satisfaction.** Nursing Administration Quaterly. 2003. p. 27, 153-163.

DEUTSCH, M. **The Resolution of Conflict**. New Haven, CT: Yale University Press, 1973.

DIMAS, I.; LOURENÇO, P.; GIORDANO, A. **O Conflito e os Seus Consequentes na Eficácia Grupal: O papel Mediador das Emoções**. 2012. Disponível em: <http://ria.ua.pt/handle/10773/10798>

DIMAS, I.; LOURENÇO, P.; MIGUEZ, J. **(Re)Pensar os Conflitos Intragrupais: Desempenho e Níveis de Desenvolvimento**. Psicologia. 2007. p. 21, 183-205.

GONZÁLEZ, M.; SILVA, M.; CORNEJO, J. **Equipos de trabajo efectivos**. Barcelona: EUB, 1996.

GREENBERG, J.; BARON, R. **Behavior in Organizations. Understanding and Managing the Human Side of Work**. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 1995.

GUZZO, R. A. **Fundamental considerations about work group**. In: WEST, M. A. (Ed.) **Handbook of Work Group**. Chichester, UK: John Wiley e Sons, 1996. p. 3-21.

GUZZO, R.; DICKSON, M. **Teams in Organizations: Recent Research on Performance and Effectiveness**. Annual Review of Psychology, 1996. p. 47, 307-338.

GUZZO, R. A. SHEA, G. P. **Group Performance and Intergroup Relations in Organizations**. In: DUNNETTE, M.; HOUGH, L. M. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Palo Alto: Consulting Psychologists Press Inc., 1992. p. 269-313.

IVANCEVICH, J.; MATTERSON, M. **Organizational behavior and management**. Singapore: Irwin/McGraw-Hil, 1999.

JEHN, K. A.; BENDERSKY, C. **Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship.** Research in Organizational Behavior. 2003. p. 25, 187-242.

KATZENBACH, J.; SMITH, D. **A força e o poder das equipes.** São Paulo: Makron, 1994.

KATZENBACH, J.; SMITH, D. K. **The Discipline of Teams.** Harvard Business Review, 1993.

LANE, S. T. M.; SAWAYA B. B. (orgs.) **Novas veredas da psicologia social.** São Paulo: Brasiliense, 1994.

MACHADO, M. **Equipe de trabalho: sua efetividade e seus preditores. Dissertação de mestrado não publicada.** Universidade de Brasília, Brasília, Brasil, 1998.

MARTINS, A.; TAVARES, A. **Estudo da Relação Entre os Conflitos Intragrupais e a Performance Acadêmica.** Portugal. Universidade de Beira Interior. 2013.

MORAN, R. **Como Formar Equipes Bem Sucedidas?.** In: Revista Vida & Trabalho Melhor. São Paulo, 2001.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: A Multiplicação do Talento Humano.** Rio Grande do Sul: José Olympio, 1996.

RAHIM, M. A. **A measure of styles of handling interpersonal conflict.** Academy of Management Journal. 1983. p. 26, 368-376.

RAHIM, M. A. et al. **Power, conflict and effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria.** 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Porque as equipes não funcionam.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SCHUTZ, W. C. **O Prazer - Expansão da Consciência Humana.** Rio de Janeiro: Imago, 1974.

SIMON, H. A.; MARCH, J. G. **Teoria das organizações.** Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1972.

SIMONS, T.; PETERSON, R. **Task conflict and relationships conflicts in top management teams: the pivotal role of intragroup trust.** 2000.

TEDESCHI, J. T.; SCHELENKER, B. R.; BONOMA, T. V. **Conflict, Power and Games: The Experimental Study Of Interpersonal Relations.** Chicago: Aldine, 1973.

TOMAS, K. W. **Conflict and conflict management.** In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology.** Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1992. p. 2.

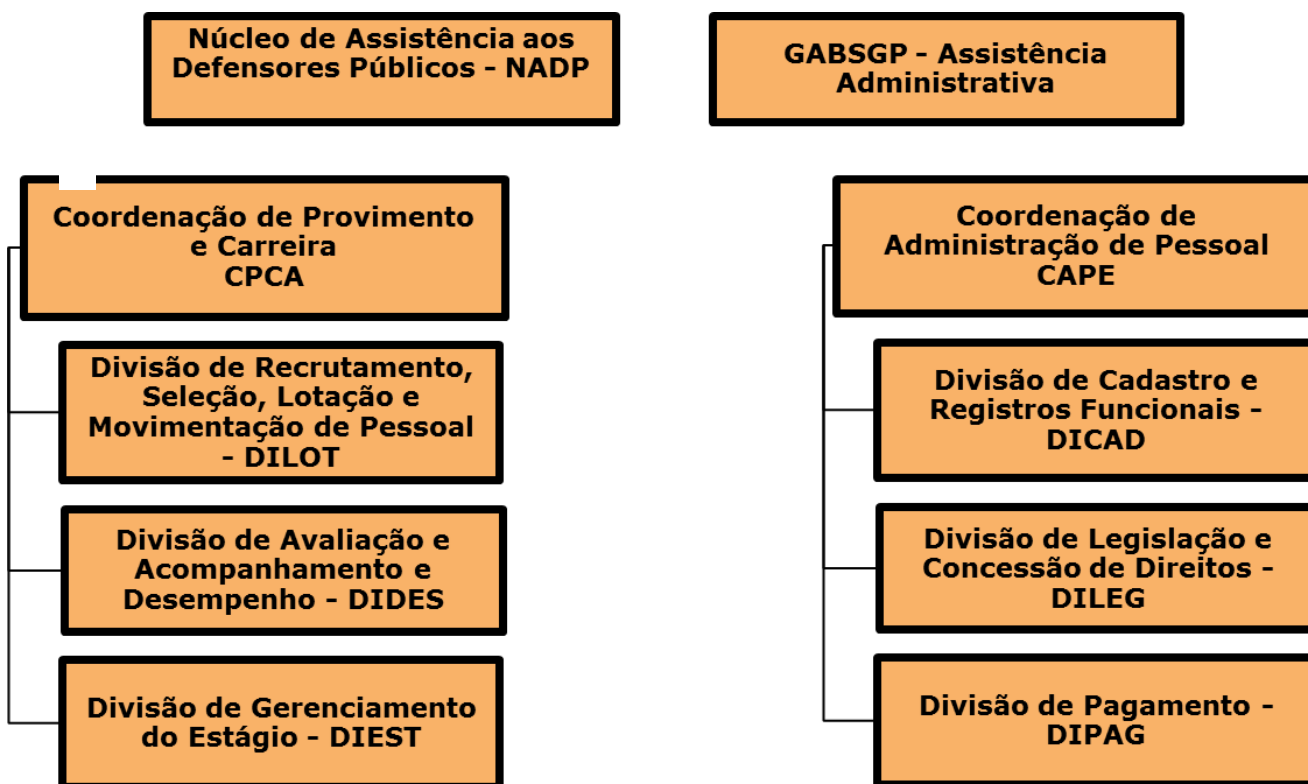
WEST, M.; BORRIL, C.; UNSWORTH, K. **Team effectiveness in organizations. International review of industrial and organizational psychology.** 1998.

7. ANEXOS

7.1 ANEXO A – Organograma da Defensoria Pública da União.



7.2 ANEXO B – Estrutura da Secretaria de Gestão de Pessoas



8. APÊNDICES

Apêndice A – Instruções para repostas

Prezado (a) colaborador,

Meu nome é Pedro Bessa Cesarino e sou estudante da Universidade de Brasília (UnB). Neste semestre apresentarei minha monografia ao Departamento de Administração para obtenção do título de Bacharel. O objetivo principal do meu trabalho de conclusão de curso é descrever aspectos do funcionamento de equipes da Secretaria de Gestão de Pessoas na Defensoria Pública da União.

Para tanto, conto com a sua cooperação para preencher as escalas abaixo e um breve questionário sócio demográfico. O tempo aproximado para o preenchimento das escalas é de 10 minutos.

Ressalto que os dados coletados serão analisados estatisticamente e tratados sigilosamente. Dessa forma, serão tomadas as devidas precauções para garantir a privacidade dos participantes. As informações obtidas serão utilizadas exclusivamente para propósitos acadêmicos.

Agradeço profundamente pela cooperação!

Apêndice B – Escala de Avaliação do Conflito Intragrupal (EACI)

Instruções:

Utilize a escala de sete pontos abaixo para selecionar a pontuação que melhor reflete sua percepção em relação a cada item.

1	2	3	4	5	6	7
Nunca acontece	Raramente acontece	Ocasionalmente acontece	Acontece às vezes	Constantemente acontece	Frequentemente acontece	Sempre Acontece

Bateria 1:

Nesta bateria será analisada a frequência com que ocorre cada uma das situações abaixo na equipe que você integra e como essas situações afetam o surgimento de conflitos.

		1	2	3	4	5	6	7
1	Manifestação de divergências pessoais entre os membros da equipe							
2	Divergência no que diz respeito à distribuição do trabalho e responsabilidade							
3	Divergências entre os membros da equipe associadas a diferenças de personalidade							
4	Manifestação de diferenças entre os membros da equipe quanto aos valores e atitudes perante a vida							
5	Opiniões diferentes quanto à forma como o trabalho deve ser executado							
6	Divergências quanto ao conteúdo das decisões tomadas							
7	Ideias diferentes sobre as regras e objetivos da equipe							
8	Divergências relativas ao papel que cada membro desempenha na realização das tarefas							
9	Emergência de diferenças na forma como cada membro do grupo se relaciona com os outros							

Apêndice C – Adaptação da Escala ROCI-II

Bateria 2:

Nesta bateria serão verificadas quais estratégias você utiliza para lidar com circunstâncias conflituosas.

		Nunca acontece	Raramente acontece	Ocasionalmen te acontece	Acontece às vezes	Constanteme nte acontece	Frequenteme nte acontece	Sempre Acontece
1	Procuro debater a situação com os outros envolvidos para encontrar uma solução aceitável para todos							
2	Procuro satisfazer as necessidades dos outros, mais do que as minhas							
3	Evito me expor, por isso tento não mencionar os problemas que tenho com os membros do grupo							
4	Procuro integrar as minhas ideias com as ideias dos outros, com o objetivo de chegarmos a uma decisão em conjunto							
5	Procuro encontrar soluções que satisfaçam as expectativas de todos							
6	Evito discussões abertas com os outros membros a respeito das nossas diferenças							
7	Para resolver um impasse procuro encontrar uma solução de compromisso							
8	Utilizo minha influência para conseguir que as ideias que defendo sejam aceitas							
9	Recorro à minha autoridade para que, no final, a situação me beneficie							
10	Acomodo-me diante das aspirações de outros membros							
11	Cedo às vontades dos outros membros que estão envolvidos na situação							
12	Troco informações relevantes com os outros membros envolvidos, tendo em vista a resolução conjunta dos problemas							
13	Faço concessões aos outros membros do grupo							
14	Para quebrar impasses proponho uma solução de meio termo							
15	Negocio com os outros membros do grupo para encontrar uma solução satisfatória.							
16	Prefiro calar-me a discordar dos outros							
17	Evito o confronto direto com os membros do meu grupo							
18	Utilizo minhas competências para “sair por cima”							
19	Sigo as sugestões dos outros membros envolvidos							
20	Acredito na cooperação e concessão mútua para que se chegue a um acordo/compromisso no grupo							
21	Sou persistente e tento não ceder na forma como defendo o meu lado da questão							
22	Procuro que os assuntos sejam abordados com frontalidade para que as questões que surgem possam ser resolvidas da melhor maneira possível							
23	Colaboro com os membros envolvidos no sentido de encontrar soluções aceitáveis para todos							
24	Procuro corresponder às expectativas dos outros membros do meu grupo, para evitar situações difíceis de contornar							
25	Utilizo o meu poder para ganhar							
26	Procuro não expressar as divergências que tenho com os membros do meu grupo, para evitar situações difíceis de contornar							
27	Procuro evitar interações desagradáveis							
28	Procuro que, em conjunto, cheguemos a uma compreensão adequada da situação/problema							

Apêndice E – Dados Complementares

Idade: _____ anos

Sexo: ☐ Masculino

☐ Feminino

Escolaridade: ☐ Ensino Médio completo

☐ Ensino Superior Incompleto

☐ Ensino Superior Completo

☐ Pós-Graduação

☐ Mestrado/Doutorado

Cargo Ocupado: ☐ Nível Médio

☐ Nível Superior

☐ Outro

Tempo estimado de trabalho no órgão: _____ anos e _____ meses.